

Jukka Pellinen

TALOUSJOHTAMINEN

Alma Talent
Helsinki 2017

2., uudistettu painos

Copyright © 2017 Alma Talent Oy ja Jukka Pellinen

ISBN 978-952-14-3007-7

ISBN 978.952-14-3008-4 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-3009-1 (verkkokirja)

Kansi: Sirpa Puntti

Taitto: Marja-Leena Saari

BALTO print 2017 Liettua

Anna palautetta kirjasta: protoimitus@almamedia.fi

SISÄLLYS

Lukijalle	5
1. Talousjohtaminen	9
2. Johtamisjärjestelmä	15
2.1 Organisaatio	16
2.1.1 Tavoitteet	17
2.1.2 Organisaatorakenne	19
2.1.3 Byrokratia	22
2.1.4 Ihminen ja työ	27
2.2 Johtaminen	29
2.3 Ohjaus	32
2.3.1 Ohjauksen muodot	33
2.3.2 Ohjaustapa	39
2.3.3 Ohjauksen kustannukset	42
2.3.4 Ohjaustasot	43
2.4 Laskentatoimen suoritusmittaus ja -raportointi	44
3. Strategia ja vastualueet	48
3.1 Strategia	48
3.2 Päätöksenteko-oikeudet ja vastualueet	54
3.2.1 Taloudelliset vastualueet	55
3.2.2 Tulosityksikön suoritusmittaus	58
3.2.3 Yksiköiden välinen vaihdanta ja siirtohinnoittelu	62
3.2.4 Yhteisyritysten ja yritysverkostojen ohjaus	67
4. Budjetointi	69
4.1 Budjetin valmisteluprosessi	73
4.2 Investointien ohjaus osana budjetointia	87
4.2.1 Investointiprosessi	87
4.2.2 Investointien luokittelu, visiointi ja kulttuuri	88
5. Tuloserojen analysointi	91
5.1 Yrityksen tuloslaskelman erien analyysi	92
5.2 Tulostekijöiden eritelty analyysi	93
5.3 Muuttuvien kustannusten erot	97
5.4 Tuotannon yleiskustannusten erot	99
5.5 Tuotantoon kuulumattomien toimintojen kustannuserot	100

6. Suoritusmittaus	102
6.1 Suoritusmittarit	102
6.2 Suoritusmittauksen ja -johtamisen viitekehykset	105
6.3 Suorituskyvyn arviointi	115
7. Palkitseminen	120
7.1 Tavoitteiden ja arvioinnin motivaatiovaikutukset	120
7.2 Suoritusperusteinen palkitseminen	126
7.3 Tehtävän mukainen palkitseminen	130
8. Liiketoiminnan uudistaminen	136
8.1 Innovaatiotoiminta	136
8.2 Tehokas tuotekehitys	139
8.3 Liiketoiminta-avaukset	141
9. Riskinhallinta ja vastuullisuus	145
9.1 Riskienhallinta	145
9.2 Yhteiskunta- ja ympäristövastuullisuus	149
10. Talousjohtamisjärjestelmän uudistaminen	154
10.1 Tietotekniikka kehitty ja mahdollistaa	154
10.2 Tilannetekijät huomioiva suunnittelu	156
10.2.1 Palveluyritykset	157
10.2.2 Tavaratalot	158
10.2.3 Strategia ja ohjaus	158
10.2.4 Ohjauksen kehitysvaihemalli	160
10.3 Parhaat käytännöt ja matkiminen	161
10.4 Järjestelmien kehittäminen	163
11. Ihminen ja talousjohtaminen	165
11.1 Tilivelvollisuus	165
11.1.1 Taloudellinen tilivelvollisuus	166
11.1.2 Vastuu	166
11.1.3 Kuri	167
11.1.4 Läpinäkyvyys	168
11.2 Liiketoimintaoppiminen	169
11.2.1 Osaamisen johtaminen	169
11.2.2 Budjetoitintiprosessi ja organisaation oppiminen	171
11.3 Talousjohtajuus	172
11.3.1 Laskentatoimen ammattilaisuus	173
11.3.2 Yrittäjä	174
11.3.3 Ammattijohtaja	175
Lähteet	177
Asiahakemisto	187